

You have downloaded a document from



*The Central and Eastern European Online Library*

The joined archive of hundreds of Central-, East- and South-East-European publishers, research institutes, and various content providers

**Source:** Годишник на департамент "Масови комуникации"

Year Book of Department of Mass Communications

**Location:** Bulgaria

**Author(s):** Evelina Christova

**Title:** Организационна култура и комуникации  
Organizational Culture and Communications

**Issue:** 1/2014

**Citation style:** Evelina Christova. "Организационна култура и комуникации". Годишник на департамент "Масови комуникации" 1:146-156.

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=355384>

## Организационна култура и комуникации

Гл. ас. д-р Евелина Христова

### Резюме:

*Статията събира материали, посветени на организационната култура и комуникациите и представлява първи стъпки към изследване на комуникация на благотворителността.*

Организациите са, най-общо казано, обединения на хора, които съществуват, за да постигнат определена цел. В света на бизнеса тази цел най-често е свързана с печалба. Съществуват и организации с нестопанска цел, както и такива, които обединяват в себе си не само отделни личности, но и други организации, включително и международни организации, които имат за свои членове цели държави, които от своя страна също са вид организации на хора. Все по-често организациите съществуват, за да постигнат основната си цел, но поради естеството на все по-големия брой образовани хора и достъпа до големи обеми от информация на съвременния човек, на процесите на глобализация, а може би и поради вътрешната нагласа на хората да правят добро, организациите започват да променят или да допълват и разширяват целите си, често добавяйки към основната и вторични, които са насочени към разнородни начини на правене на добро. Организациите имат собствени култури, които ги отличават от други организации със същите или сходни цели, независимо дали тези култури са осъзнати и осмислени или просто съществуват, без управлението и/или членовете на организациите да си дават сметка за това. Често тези култури са сбор или амалгама от културите на своите членове, които заедно или поотделно са в синхрон или противовес с доминиращата култура на средата, в която организацията оперира. Често

организациите са международни корпорации, които оперират на повече от един пазари с множество разнородни култури. Въобще, да се говори обобщено за организационната култура е сложна задача, която надали може да бъде задоволително постигната, освен ако не се използват твърде общи понтия.

Правенето на добро, благотворителността, често наричана с разнородни имена като добротворчество, филантропия, програми за доброволен труд, социална корпоративна отговорност, организацията – гражданин и т.н., заема една съществена част в разширените или допълнени цели на съществуване на организациите. Много често само постигането на целта печалба е недостатъчно и организациите търсят начин да сплотят и споят екипите и членовете си като им предложат повече от самото събиране за постигане на целите. В организациите всъщност работят хора, личности, които имат свои интереси, вълнения, болки и радости. Те прекарват съществена, непрекъснато увеличаваща се част от живота си, на работните си места и често търсят работа, която да ги удовлетворява не само финансово, но и емоционално. Често мениджърите на организациите търсят умишлено разширяване на целите чрез добротворчество или други сходни програми, за да обвържат своите вътрешни и външни публики в поздравни отношения, основаващи се на взаимни интереси или проявления на сходни ценности. Случва се, също така, в някои организации такива дейности или проявления да се зародят спонтанно, поради налични сходни ценности. Организационната култура до голяма степен се проявява в отношението на организацията към правенето на добро.

Настоящата статия е началото на опит за изследване и изясняване на комуникацията на благотворителността като част от организационните комуникации. Баз значение дали правенето на добро от страна на организациите е процес, който се планира и комуникира с вътрешните и външните публики като акт на волята на управлението на организацията или е породен от спецификата на организационната култура и независимо от това дали комуникацията на тази дейност е планирана, то тя неизменно се случва - ако има организирано включване на хора в организационна дейност, то около нея неизменно има и процес на общуване, свързан с комуникациите – информирание, създаване на нагласи, промяна на поведението. Организационна култура и организационни комуникации са две понятия, които носят много общо значение, отнасяйки се до спецификата на отношенията на хората, свързани чрез общи или сходни връзки с една организация.

Тази сходност, която лесно се припознава заради определението организационни, всъщност се случва в една много тънка граница на взаимоотношението, като на моменти се губи, изменя своят интензитет и местонахождение, но също така понякога може да бъде и ясно разграничена. Сходността също така се сблъсква и с трудност да се определи кое произхожда от другото и какви са техните взаимоотношения. Дали организационните комуникации са следствие на организационната култура, дали участват в нейното формиране или процесът е по-сложен и многопластов. Сходността и взаимоотношенията между организационната култура и организационните комуникации, тяхната непрекъсната промяна и взаимното им влияние изискват

изследване на темата, което неизменно започва с изясняване на понятията култура, комуникация и организация.

Може би най-трудно е да се даде общовалидно определение за понятието организационна култура.

И докато в определенията за организациите има проследима кохерентност, свързваща повечето от тях до събиране на хора и/или други организации и/или държави за постигането на определени цели [1], както и доста ясно дефинирани юридически форми на съществуване, заложили в местно и международно законодателство, то думата култура, при все и популярна и често използвана, ни изправя пред по-сложна бариера.

Както отбелязва Богданов [2], понятието култура се използва широко във всекидневието, което от една страна пречи за конципирането на понятието, но от друга поставя думата в широко смислово поле и всекидневната употреба поддържа неговата динамика. Според него думата култура се оказва сложно напластяване на смисъл поради динамиката на самото явление, описвано с нея и поради напластявания на смисъл, обусловени от етимологията. Според него в латинския има две съществителни, произведени от същия корен – *cultura* и *cultus*. “В латинската дума *colo* (обработвам, почитам) се откриват значения, които са налице и в съвременната дума. Култура на латински означава “обработване, занимание, грижа, отглеждане, селско стопанство, възпитание, образование, поклонение почитане”. *Cultus* означава “начин на живот, одяние, пищност, великолепие, занимание, изучаване, почит, уважение, вероизповедание”. Между латинския, етимологичен за нас смисъл и съвременния смъсъл на думата налице е, “ако не съвпадение, то поне сигурен пост” [3].

Сходно значение и етимология думата култура носи в съвременния английски, руски, немски език. За изразяването на същото понятие на френски език се е утвърдила думата цивилизация, стъпваща върху латинските *civilis* (вежлив, граждански) и *civilitas* (вежливост). В тези езици, както и в българския, култура и цивилизация често се използват като синоними.

Многобройни са изследванията, насочени към постигането на разбиране по отношение на термина култура – неговата същност и проявления [4]. От 17. век до днес изследователи от разнородни полета работят върху концепцията за култура и се опитват да създадат определение на термина [5]. Например Хобс и Русо създават едно противопоставяне между естественото състояние и обществените отношения [6], което е изключително популярно и до днес и в по-свободна интерпретация гласи, че култура е това, което не е природа. Тъй като настоящата статия не е насочена към разглеждане на въпроси в културологията, няма да разсъждаваме дали и това не е остаряло схващане, поради факта че днес и природата не е оставена без намеса, включително чрез генно модифициране на флора и фауна и трайна промяна на релефа - самата намеса на опазване на природата е вид култивиране. През 1952 година Алфред Крьобер и Клайд Клакхън съставят списък с над 200 различни дефиниции на култура [7]. Тяхното

собствено определение гласи: "Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action." [8]

Една от относително разумните възможности при приемането на разбиране на термина култура е да имаме предвид етимологията на думата, да вложим в нея собственото си разбиране и да се опрем на едно по-глобално определение, което би ни дало възможност да се съгласим с едно съвременно и широко споделено разбиране за културата [9], като например това на Организацията на обединените нации за образование, наука и култура – ЮНЕСКО (United National Educational Scientific and Cultural Organisation– UNESCO). ЮНЕСКО дефинира културата като „множеството от отличителни духовни, материални, интелектуални и емоционални черти на дадено общество или обществена група“. Културата обхваща „освен изкуството и литературата, начина на живот, формите на съжителство, ценностните системи, традициите и вярванията“

### Организационна култура

В английския език при разглеждането на сходни явления, се използват два изрази “организационна култура” и “корпоративна култура”. Разликата тук идва от натрупване на няколко фактора, един от които, разбира се, е разликата между организация и корпорация. Също така представители на различни академични школи предпочитат единия или другия, за да подчертаят своята принадлежност към съответната школа. Също така се случва двете понятия се използват като взаимнозаменяеми, за да се избегнат тавтологии в текстовете.

Лиз Йеоманс и Ралф Тенч [10] представят условно две гледни точки за основното възприятие на културата, по отношение на организациите. Първата е на тези, които вярват, че културата е нещо, на което може да се влияе, да се оформя и управлява. Те най-често говорят за „корпоративна култура“. Другите са тези, които разглеждат самата организация като явление, изтъкано от култури и субкултури, формирани от различни групи и мрежи от групи и хора, и които най-често използват термина „организационна култура“.

Въз основа на възприятието за корпоративната или организационната култура и на познанията си за специфичната организация, специалистът по комуникации следва внимателно да преценява работата си по отношение на комуникирането на организационните ценности, визия и мисия, на организационните промени, на комуникационните цели и канали и на начина, по който мениджмънта и работниците ще оценяват собствената си работа за постигане на последващи успехи.

Какво е организационната култура? Вероятно най-сполучливото определение е предложено от световно признатия специалист в областта Хеерт Хофстеде, според когото „организационната култура” е „колективно програмиране на ума, което разграничава членовете на една организация от тези на друга организация” [11] и е:

- холистична – отнася се към едно цяло, което е повече от сбора на частите си
- исторически обусловена – отразява историята на организацията
- свързана с обектите, които изучават антрополозите – като ритуали и символи
- социално конструирана – създадена и поддържана от група хора, които формират организацията
- мека – според Пиитърс и Уотърман е твърда
- трудно променима – според различните автори е различно точно колко трудно

Трите аспекта на организационната структура, предложени от Тропенаарс и Хампдън-Търнър са от голямо значение за определението на корпоративната култура [12]:

1. Общото взаимоотношение между служителите и тяхната организация
2. Вертикалната, или йерархична, система на авторитета, дефинираща висшестоящите и подчинените
3. Общото виждане на служителите за съдбата на организацията, нейната цел и задачи, както и тяхното място в нея.

Както се вижда, и трите аспекта се отнасят до процесите на комуникация вътре в организацията. Според Тропенаарс и Хампдън-Търнър, когато се говори за организационна култура, трябва да се мисли за повече от едно измерение, както в случая с разграничаването на културите като цяло (например, индивидуализъм-колективизъм). Измеренията, които авторите предлагат, са две: 1) равенство – йерархия; и 2) ориентация към човека - ориентация към задачата. На тяхната база те дефинират четири типа корпоративна култура, които варират значително в отделните организации.

Според Хофстеде [13] всички човешки същества имат общи проблеми, които съпътстват човешкото общество от създаването му. Най-подходящо обобщение на идеите на Хофстеде от „Софтуеър на ума” през призмата на българската гледна точка ни предлага изследователят Цветан Давидков [14], който обяснява, че подходите се основават върху постулати на културната антропология. Според неговия прочит, съвременният „софтуеър на ума” отразява съществени етапи на цялата културна

история на човечеството. Общностното съзнание може да бъде изследвано и сравнявано като се отчита по какъв начин представителите на различни културни общности решават проблеми, с които хората се сблъскват на всяка крачка от векове. В рамките на подхода на Х. Хофстеде това са следните проблеми: неравенство или властова дистанция (начинът, по който страните в отношенията на неравенство взаимно се възприемат и осмислят факта на неравенството); несигурност или избягване на несигурността (мисленето и поведението в условия на несигурност/неопределеност); взаимоотношенията индивид – група/групи или индивидуализъм срещу колективизъм; полово-ролеви ориентации или мъжественост срещу женственост. Всеки от тези качествени (същевременно синтетични, съвкупни, резултативни) индикатори за културата се измерва въз основа на опитно установими, наблюдаеми величини.

Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде [15] предполагат десет синтетични култури, базирани на петте измерения – идентичност, йерархия, истина, добродетел и полова принадлежност. Според Хофстеде [16] при корпоративните култури, за разлика от националните, не става въпрос за общи ценности. В техните корени са ценностите на основателите им и на значимите лидери, които са превърнати в практики – правила, валидни за всички други членове на организацията. По този начин се дава отговор на въпроса как транснационалните компании успяват да функционират успешно при наличието на толкова много различни култури на служителите им. Според него ефективните транснационални компании са създали практики, които изграждат мостове между националните ценности. Зад същата позиция застават и Биймър и Варнър [17], като добавят, че големите световни корпорации са открили, че някои структури работят по-добре за мултинационалния бизнес от други.

Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде предпоставят наличието на пет бариери пред межкултурните комуникации [18]. Първата бариера е на езиковите различия, като се имат предвид не просто лексикалният запас и граматическите познания, но и културното умение да се знае, кое нещо кога може да се каже, как да се каже и защо. Начините да се преодолее тази бариера са: да се научи езика, да се осигури преводач и да се търси разяснение всеки път, когато има несигурност по отношение на това какво се казва. Втората бариера е тази на невербалната комуникация – жестове, мимики, паузи, облекло, поза и всички модалности, които ни подсказват какво мисли другият, без да говори. Тази бариера се преодолява, като се възприеме начин на поведение, при който не се предполага, че невербалните сигнали на другия са разбрани, освен ако не се познава много добре културата му; не се приема лично невербалното поведение на хора, които са непознати; чрез засилване на вниманието към собствените невербални сигнали, които може да са обидни за представители на друга култура. Третата бариера са стереотипите в общуването с други хора. Когато се опитваме да съпоставим поведението на хората с предишния ни опит, ние виждаме това, което искаме или очакваме да видим и чуем и не приемаме възможните варианти, които не отговарят на очакванията ни. Стъпките за преодоляване са да се положат усилия за осъзнаване на собствените предубеждения и стереотипи, да се изучава чуждата култура и да се интерпретира наново поведението на хората, но през призмата на собствената им

култура. Четвъртата бариера е да се поставят оценки за добро и лошо в поведението на хората от друга култура, въз основа на културата на преценяващия. За да се преодолее е необходимо да се поддържа подходяща дистанция, да се разбира, че не може да се промени културата бързо и да не се забравя, че не трябва да се преценява представителя на друга култура според собствените ценности. Петата бариера е високото равнище на стрес, което обикновено придружава межкултурните взаимодействия, подобно на всяко друго непознато преживяване. Тя може да се преодолее като се приеме, че ситуацията в межкултурните взаимодействия могат да са двусмислени, като се работи за ограничаване на другите межкултурни бариери и се прощава и на другите участници в процеса, тъй като и двете страни нямат вина за тези различия.

За справянето с посочените бариери, първото и най-важно нещо, което е необходимо да се предприеме, е да се научи достатъчно за другата култура. Особено тежки биха били отношенията вътре в една организация, ако в нея има представители на различни национални култури, които не се познават добре, не са обучавани да преодоляват межкултурни различия, а им се налага да работят заедно. Същото би се случило и ако в една организация попаднат хора, които идват от друга организационна култура. Те също биха преживели културен шок. Поради тази причина опознаването на различните култури и на начините за преодоляване на бариерите, които има помежду им, следва да се превърне в едно от основните задълженията на вътрешния комуникатор, който работи в организация с такава характеристика.

Според Наоми Станфорд има десет основни характеристики, които допринасят към организационната култура [19]. Това са История или истории; Набор от ценности; Стратегия; Отношение към хората (работещите в организацията); Нагласа към глобални въпроси; Мрежа от взаимоотношения; Дигитално присъствие; Репутация; Предложения към клиентите; Възможност да се вглежда в бъдещето. Преобладаващата част от тези характеристики се отнасят пряко до задълженията на мениджърите по комуникации, а останалите подлежат на реализация с помощта на специалисти по комуникации.

Фламхолц и Рандъл отделят голямо внимание на комуникационните процеси в своята книга “Корпоративната култура. Основният стратегически актив”. Те очертават някои основни области, в които комуникациите заемат една от централните роли – ориентация в основните организационни процеси; ориентацията към клиент-купувач, засилена от комуникациите; въпросите отнасящи се до човешките ресурси и тяхната роля за комуникациите; иновации и управление на промяната чрез комуникациите; комуникациите в управлението на културния мениджмънт и трансформация; комуникация на стандартите на представяне и отчитане; като инструмент на културния мениджмънт; корпоративното гражданство и социална отговорност; управление на процеса за взимане на решения; Според тях възможността да се прилагат ефикасно всички системи и процеси, които съществуват в една компания, може да се повлияе позитивно или негативно от основната култура, но определят четири най-важни аспекта при формирането на ориентацията на процесите в една компания – представата на



хората за специфичните аспекти на това как оперира компанията: планиране, взимане на решения, комуникации и процесите и системите, които компанията използва, за да популяризира социалната си отговорност, или както някои наричат този процес – “добър корпоративен гражданин” [20]. Въпреки, че авторите отделят комуникациите като отделен аспект, определен от тях сред най-важните за сформиранието на комуникационната култура, то те неизменно съществуват в или подпомагат и останалите три. Специално място отделят на Социалната отговорност, принцип при който компаниите допринасят за благосъстоянието на обществото и не са отдадени единствено на увеличаване на печалбите [21]. Допринасянето може да бъде финансово, физическо (например създаване на занимателни съоръжения), образователно, човешко (осигуряване на заплатено време на служителите, в което да се ангажират в дейности, свързани с подобряване на общността) или свързани с околната среда.

Настоящият преглед в никакъв случай не би могъл да се счита за изчерпателен или окончателен, но дава представа за наличие на реална връзка между организационната култура и комуникациите. Ако тази връзка бъде пълноценно използвана за целите на комуникация на благотворителността, то има възможност множество планирани или спонтанно възникващи програми по корпоративна социална отговорност да бъдат реализирани, създавайки пълноценни дългосрочни отношения между организацията и нейните публики, изцяло в духа най-добрите практики и най-позитивните теории за публичните комуникации.

#### Бележки:

1. Center for Advanced Research On Language Acquisition, <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>, последно посетен на 10 октомври 2014 г.
2. Flamholtz, Eric, G. and Randle, Yvonne, Corporate Culture. The Ultimate Strategic Asset. Stanford University Press, 2011
3. Spencer-Oatley Helen, What is Culture, A Compilation of Quotations <http://www2.warwick.ac.uk/> , последно посетен на 12 ноември 2014 г.
4. Stanford, Naomi, Organisation Culture. Getting it right. The Economist in association with Profile Books, 2010
5. Trompenaars, F. And Hampden-Turner, Ch., Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business. Revised and Updated Third Edition. Nicholas Brealy Publishing, 2014
6. Yeomans, Liz and Tench, Ralph. Exploring Public Relations. Prentice Hall. London, 2009

7. Богданов, Богдан. Културата – система и процес. В сборник Култура, общество и литература, съставител Орлин Тодоров, ЛИК, София 2007, стр. 15
8. Давидков, Цветан. <http://phdgate.net/images/zim-anotacii-09-10/Tsvetan-Davidkov.doc>, последно посетен на 14 ноември 2014 г.
9. Йорданова, Росица, ЮНЕСКО КАТО СУБЕКТ НА КУЛТУРНАТА ПОЛИТИКА. Известия на Съюз на учените – Варна, Секция “Хуманитарни науки” 1’2010, <http://www.su-varna.org/izdanij/Izvestij-1-2010/Pages%20105%20to%20116.pdf>, последно посетен на 13 ноември 2014 г.
10. По Иванова, Мария В., Културата като регулативен механизъм на повзвезиетона личността в социума. Колективизъм и индивидуализъм. <http://nauka.bg/a/културата-като-регулативен-механизъм-на-поведението-на-личността-в-социума-колективизъм-и;> Kroeber, A. L.; Kluckhohn, Clyde, Culture: a critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, Vol 47(1), 1952, viii, 223
11. Конвенция за опазване на световното културно и природно наследство (Приета с разпореждане на бюрото на МС от 4 февруари 1974 г., в сила от 17 септември 1975 г.) Обн. В Държавен вестник бр. 44 от 27 май 2005 г., <http://www.unesco-centerbg.org/files/8e22fe79eb786c1b19aab3d3c4dd7f56.pdf>, последно посетен на 25 октомври 2014 г.
12. Конвенция на ЮНЕСКО за опазване и насърчаване на многообразието от форми на културно изразяване (Ратифицирана със закон, приет от 40 НС на 22 ноември 2006 г., ДВ, бр. 97 от 2006 г. в сила за РБългария от 18 март 2007 г. Издадена от Министерство на културата, обнародвана в ДВ, бр. 33 от 20 април 2007 г., <http://www.unesco-centerbg.org/files/a17550ff199ac355aceb3c80b873fbec.pdf> , последно посетен на 25 октомври 2014 г.
13. Тодоров, Христо П. Хобс и Русо за естественото състояние на човека. <http://bulgc18.com/>, последно посетен на 24 октомври 2014 г.
14. Тропенаарс и Хампдън-Търнър. Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса. София. Класика и стил, 2004
15. Хофстеде, Хеерт. Култури и организации. Софтуеър на ума. Междукултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София. Класика и стил. 2001
16. Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде. Изследване на културата: Упражнения, истории и синтетични култури. София. Класика и стил, 2003

Цитирана литература:

- [1] Organizations and Geography. Resources. University of Washington <http://faculty.washington.edu/>

[2] Богданов, Богдан. Културата – система и процес. В сборник: Култура, общество и литература, съставител Орлин Тодоров, ЛИК, София 2007, стр. 15

[3] Богданов, Богдан. Културата – система и процес. В сборник Култура, общество и литература, съставител Орлин Тодоров, ЛИК, София 2007, стр. 16

[4] Spencer-Oatley Helen, What is Culture, A Compilation of Quotations <http://www2.warwick.ac.uk/>

[5] Center for Advanced Research On Language Acquisition, <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>

[6] Тодоров, Христо П. Хобс и Русо за естественото състояние на човека.

[http://bulgic18.com/Rousseau/Todorov\\_BG.htm](http://bulgic18.com/Rousseau/Todorov_BG.htm)

[7] По Иванова, Мария В., Културата като регулативен механизъм на повзвзениетона личността в социума. Колективизъм и индивидуализъм.

<http://nauka.bg/a/културата-като-регулативен-механизъм-на-поведението-на-личността-в-социума-колективизъм-и> Culture: a critical review of concepts and definitions.

Kroeber, A. L.; Kluckhohn, Clyde

Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, Vol 47(1), 1952, viii, 223.

[8] Center for Advanced Research On Language Acquisition, <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>

[9] Йорданова, Росица, ЮНЕСКО КАТО СУБЕКТ НА КУЛТУРНАТА ПОЛИТИКА. Известия на Съюз на учените – Варна, Секция “Хуманитарни науки” 1’2010, <http://www.su-varna.org/izdanij/Izvestij-1-2010/Pages%20105%20to%20116.pdf>

[10] Yeomans, Liz and Tench, Ralph. Exploring Public Relations. Prentice Hall. London, 2009, стр. 327

[11] Хофстеде, Хеерт. Култури и организации. Софтуеър на ума. Междукултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София. Класика и стил. 2001, стр. 251

[12] Тропенаарс и Хампдън-Търнър. Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса. София. Класика и стил, 2004, стр. 216

[13] Хофстеде, Хеерт. Култури и организации. Софтуеър на ума. Междукултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София. Класика и стил, 2001, стр. (xx)

[14] Давидков, Цветан. <http://phdgate.net/images/zim-anotacii-09-10/Tsvetan-Davidkov.doc>

[15] Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде. Изследване на културата: Упражнения, истории и синтетични култури. София. Класика и стил, 2003, стр. 109

- [16] Хофстеде, Хеерт. Култури и организации. Софтуеър на ума. Межкултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София. Класика и стил. 2001,
- [17] Beamer, Linda and Varner, Iris. Intercultural Communication in the Global Workplace. New York. McGraw-Hill, Open University Press, 2008, стр. 376
- [18] Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде. Изследване на културата: Упражнения, истории и синтетични култури. София. Класика и стил, 2003, стр. 23
- [19] Stanford, Naomi, Organisation Culture. Getting it right. The Economist in association with Profile Books, 2010, стр. 56 - 69
- [20] Flamholtz, Eric, G. and Randle, Yvonne, Corporate Culture. The Ultimate Strategic Asset. Stanford University Press, 2011, стр. 152 - 160
- [21] Flamholtz, Eric, G. and Randle, Yvonne, Corporate Culture. The Ultimate Strategic Asset. Stanford University Press, 2011, стр. 164 – 173